

Fundamentos teóricos da *competitive intelligence* como vantagem competitiva

Mírian Cristina Freire Santos (Autor)

ISEGI – Universidade Nova de Lisboa
Lisboa, Portugal
santosmcf@gmail.com

Ana Maria Ramalho Correia (Autor)

ISEGI – Universidade Nova de Lisboa e
LNEG – Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I. P.
Lisboa, Portugal
acorreia@isegi.unl.pt

Resumo—Parece não haver muitas dúvidas sobre a relevância de um processo informacional como a *competitive intelligence* (CI) para a competitividade de qualquer organização. Nesta comunicação identificam-se os fundamentos teóricos que sustentam a noção de CI como uma fonte de vantagem competitiva para qualquer empresa.

Palavras-chave - *competitive intelligence*, vantagem competitiva

I. INTRODUÇÃO

Referida como um processo de gestão estratégica da informação [1] [2], a *competitive intelligence* propõe-se promover a conversão de informação obtida do ambiente interno e externo à organização em *intelligence* capaz de suportar o processo decisório organizacional [3].

Considerando-se que a capacidade de tomar decisões mais adequadas tem impacto directo no sucesso dos negócios (traduzido, em última instância, em desempenho económico positivo), pode-se assumir que a prática de CI constitui uma importante fonte de vantagem competitiva.

Ainda que o senso comum e a própria actividade organizacional pareçam não levantar muitas dúvidas sobre a relevância de um processo informacional como a CI para a competitividade de uma organização, mesmo quando se consideram as diferentes implementações e a dificuldade de relacionar causalmente as actividades de *intelligence* e o desempenho da organização, a presente comunicação propõe-se fazer uma breve descrição do processo organizacional de CI e identificar as abordagens teóricas que fundamentam a ideia de que a CI é capaz de proporcionar vantagem competitiva (VC) sustentável à organização.

II. O PROCESSO DE *COMPETITIVE INTELLIGENCE*

De acordo com a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), entidade norte-americana fundada em 1986 com o objectivo de congregar e capacitar os profissionais do sector, *competitive intelligence* define-se como

O processo de monitorização do ambiente competitivo e análise das “descobertas” associadas às questões internas, com o propósito de suportar o processo decisório. A CI capacita os gestores seniores em empresas de qualquer dimensão a tomar decisões mais informadas sobre tudo,

desde marketing, I&D [investigação e desenvolvimento] e táticas de investimento, até estratégias de negócios de longo prazo. A CI efectiva é um processo contínuo que envolve a recolha feita respeitando os aspectos legais e éticos de informação, análise que não evita conclusões indesejadas, e difusão controlada de *intelligence* que conduz à acção para os decisores.¹ [4].

Progressivamente mais utilizada a partir da década de 80, em resultado dos esforços de promoção da área pela SCIP, a expressão *competitive intelligence*, assim como o conceito que representa, não revelam consenso total e a actividade ainda é confundida com outras práticas organizacionais, tais como *business intelligence*, *environmental scanning*, *market intelligence*, gestão do conhecimento, o que é natural, tendo em vista a multidisciplinaridade do campo.

Pontos unânimes na definição de CI são, contudo, o carácter ético da actividade, a qual é desenvolvida sempre dentro da legalidade, em oposição à imagem de espionagem industrial, bem como a distinção que se faz entre dados ou informação e *intelligence*. No universo organizacional, *intelligence* é definida como “informação de alto nível, processada e explorável”² [5], marcando a distinção entre a informação em estado bruto que é recolhida do meio ambiente e a *intelligence*, o resultado do processo de CI, um produto refinado que vai ao encontro das necessidades exclusivas do decisor, a fim de que este possa entender aspectos competitivos do ambiente interno ou externo e tomar decisões progressivamente melhores [6]. Assim, quanto mais exclusiva, oportuna e orientada para as necessidades do utilizador, mais efectiva será a *intelligence* no processo decisório.

O processo organizacional de CI, também conhecido por ciclo de CI ou de *intelligence*, consiste basicamente na transformação dos dados e informação em *intelligence* que

¹ the process of monitoring the competitive environment and analyzing the findings in the context of internal issues, for the purpose of decision support. CI enables senior managers in companies of all sizes to make more-informed decisions about everything from marketing, R&D, and investing tactics to long-term business strategies. Effective CI is a continuous process involving the legal and ethical collection of information, analysis that does not avoid unwelcome conclusions, and controlled dissemination of actionable intelligence to decision makers. [4].

² is high-level, processed, exploitable Information. [5].

apoiará a tomada de decisão. O ciclo de *intelligence* é frequentemente referido na literatura como um processo de quatro etapas, compostas por actividades formais e informais: planeamento e orientação, recolha de dados e informação, análise da informação e difusão de *intelligence*.

Na etapa de planeamento são identificadas as necessidades de informação dos utilizadores de *intelligence*, bem como definidas orientações para as restantes fases do ciclo. Segundo Herring [7], um bom planeamento define o foco da CI e suas actividades prioritárias, permitindo a alocação adequada de recursos para o processo de CI. Embora nem sempre siga um procedimento-padrão [2], a identificação das necessidades de *intelligence* compreende a designação dos clientes chave do processo de CI, que incluem decisores com responsabilidades sobre o desenvolvimento do negócio ou sobre os planeamentos estratégico, financeiro, de estudos de mercado, de produto e de I&D [6].

A segunda etapa do processo de CI compreende a definição de uma metodologia para recolha dos dados e da informação, o mapeamento das fontes que satisfarão as necessidades de *intelligence* identificadas na etapa anterior, a efectiva compilação dos dados e da informação e o processamento do material recolhido. Bastante ênfase é dada na identificação e caracterização das numerosas fontes existentes, que podem ser primárias ou secundárias, internas ou externas, pessoais (i.e., humanas) ou impessoais (i.e., não humanas). A opção por uma determinada fonte está directamente relacionada com o tipo de dados ou informação que se procura, sendo que factores como a facilidade de acesso, o custo, a disponibilidade, a quantidade e a qualidade da informação, a facilidade de processamento da fonte provavelmente também terão impacto na sua selecção [8].

Referida como o “coração” ou o “cérebro” do processo de CI, a análise dos dados e da informação a qual é a etapa que de facto abriga o processo de transformação de dados e informação em *intelligence*, pelo que é reconhecida como a fase que mais agrega valor ao ciclo de CI [1] [9] [10] [11] [12]. Resumidamente, esta fase compreende actividades de análise e síntese dos dados recolhidos. Ao referir as técnicas de análise em CI, Bergeron e Hiller [1] lembram que a maioria delas foi apropriada de outras disciplinas, como gestão, marketing, economia e disciplinas da área da Informação³, tendo poucas sido criadas especificamente no âmbito do processo de CI, como, por exemplo, *business blindspots*, desenvolvida por Gilad [1]. Referem ainda que, apesar de surgirem constantemente novas técnicas (e.g., *business war gaming* e *macroeconomic uncertainty strategy analysis*), técnicas como análise SWOT, *benchmarking*, *environmental analysis* e *scenario planning* têm-se consagrado como as mais populares. Num estudo sobre técnicas e tecnologias analíticas em CI, Bose [9] ressalta que as ferramentas informatizadas auxiliam o profissional a compreender mais rapidamente um grande conjunto de dados, mas a análise dos dados é altamente dependente de metodologias não informatizadas para realizar a

conversão final dos dados em *intelligence*, visão que é compartilhada por Bergeron e Hiller [1].

A difusão é a etapa através da qual os resultados da análise são transmitidos aos clientes do processo de CI. Para tanto, é necessário saber a quem e de que forma a *intelligence* deve ser fornecida. Tendo em consideração que “o valor da CI diminui com o tempo”⁴ [6] é fundamental que a *intelligence* seja entregue em tempo oportuno. Como se pode concluir, a execução inadequada desta etapa compromete e pode invalidar todo o trabalho realizado nas etapas anteriores. A difusão compreende ainda a avaliação do processo de CI, a identificação dos seus benefícios e a verificação da sua eficácia para o processo decisório, bem como a captação do retorno dos utilizadores da *intelligence*, com vista a elaborar os planos futuros de CI, bem como rever e reavaliar a estratégia organizacional [6].

III. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Ao abordar-se o desempenho de um programa de CI e os resultados e benefícios por ele proporcionados a qualquer organização, é comum recorrer a casos exemplares. Clifford Kalb, vice-presidente de análise estratégica de negócios da Merck & Co., gigante do sector farmacêutico, relata que a unidade de CI foi responsável por desenvolver uma contra estratégia dirigida a um produto que seria lançado por um concorrente, o que permitiu à Merck antecipar-se ao concorrente e derrotá-lo, registando cerca de US\$ 200 milhões a mais no lucro líquido da organização [13]. Martha C. Eger igualmente testemunha a economia de US\$ 16,5 milhões conseguida pela sua organização, também do sector farmacêutico, ao interromper, por recomendação da unidade de CI, um projecto de I&D que estava bastante desfasado em relação ao de um concorrente [14].

Para além de histórias como essas, a SCIP [13] também cita estudos⁵ que atestam as vantagens obtidas por organizações com programas de CI bem estabelecidos. Os benefícios da CI são reconhecidos não apenas por académicos e pelos profissionais da área, mas também por vários níveis funcionais das organizações, da área técnica à gestão de topo, passando pelo marketing e planeamento [15] [16] [17] [18]. Um estudo da Global Intelligence Alliance [19] sobre a prática de CI em grandes organizações de nove mercados distintos⁶ identificou, entre os benefícios gerados pela prática de CI, o aumento da qualidade e melhoria da difusão da informação, o aumento do nível geral de consciência e sensibilidade à gestão da informação, bem como a maior eficácia e sistematização desta, a aceleração do processo decisório, a melhoria do reconhecimento de ameaças e oportunidades, e a diminuição dos custos organizacionais.

No entanto, existem dificuldades significativas em estabelecer-se uma metodologia apropriada de avaliação da CI. Buchda [20] identifica obstáculos ao nível da natureza da CI e

³ Os autores exemplificam: o modelo de cinco forças de Porter (*Porter's five forces model*); volume, valor e crescimento (*volume, value, growth*); análises de hipóteses concorrentes (*competing hypothesis analysis*); planeamento de cenários (*scenario planning*); análise bibliométrica (*bibliometrics*); e análise de patentes (*patent analysis*) [1].

⁴ The value of CI diminishes over time [6].

⁵ Os estudos referidos são os da revista *BusinessWeek*, edição de 26 de Novembro de 2001; e do *Inquérito Trendsetter Barometer*, de Março de 2002, da PriceWaterhouseCoopers.

⁶ Ásia-Pacífico, Brasil, Canadá, Finlândia, Alemanha, México, Países Baixos, Noruega e Suíça.

do seu produto (*intelligence*), já que o impacto da CI é, na maioria das vezes, indirecto e os benefícios obtidos a partir do processo de *intelligence* são relativamente intangíveis (e.g., a obtenção de informação oportuna e de qualidade) e portanto difíceis, senão impossíveis, de quantificar. Para complicar ainda mais a tarefa de medição, os benefícios normalmente difundem-se por vários departamentos. O autor ainda destaca a natureza qualitativa do processo de CI, não obstante o frequente emprego de métodos quantitativos para sua avaliação. Ao nível das metodologias de medição, concordando com Blenkhorn e Fleisher [21] e Kilmetz e Bridge [22], Buchda [20] reconhece como problema principal o facto de se tentar estabelecer relações causais entre as actividades de CI e o desempenho da organização.

A despeito das dificuldades, uma série de metodologias têm sido criadas e/ou adaptadas de outras áreas, com o intuito de se estabelecer um processo sistemático de avaliação da CI. Independentemente da metodologia adoptada, os autores ressaltaram a importância de se ter bem entendidos os objectivos da CI na organização, ponto de partida para se definir suas condições de eficiência e eficácia.

IV. IMPLEMENTAÇÃO ORGANIZACIONAL DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE*

O modelo de processo de CI anteriormente apresentado, ainda que frequentemente referido, não é o único encontrado na literatura. Também nas organizações, a prática de CI não segue necessariamente o modelo anteriormente descrito. McGonagle [23] faz referência a um estudo do American Productivity and Quality Center, com 26 empresas, realizado entre o final da década de 90 e o início da década seguinte, em que apenas sete tinham processos cuja estrutura aproximava-se do ciclo de *intelligence* anteriormente descrito. Um estudo com organizações do sector português de biotecnologia, conduzido por uma das autoras deste artigo, também identificou modelos alternativos da prática de CI [24]. De facto, a implementação organizacional deste processo varia em função das características específicas de cada empresa, designadamente a dimensão, a idade, a estrutura e a cultura organizacionais, o modelo de gestão, o sector em que actua, a localização geográfica, etc. Um modelo mais formal é, por exemplo, mais frequente em grandes empresas [1]. Bergeron e Hiller [1] referem ainda que a prática de CI também não costuma ser iniciada de forma planeada e estruturada; ao contrário, é geralmente motivada por algum incidente crítico e apontam como um dos factores essenciais para a consolidação da prática de CI na organização a existência de uma cultura informacional que favorece a partilha e a aprendizagem.

V. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA VANTAGEM COMPETITIVA

O senso comum e a própria actividade organizacional parecem não levantar muitas dúvidas sobre a relevância de um processo informacional como a CI para a competitividade de uma organização, mesmo quando se consideram as diferentes implementações e a dificuldade de relacionar causalmente as actividades de *intelligence* e o desempenho da organização. Pretende-se aqui, todavia, identificar as abordagens teóricas que fundamentam a ideia de que a CI é capaz de proporcionar vantagem competitiva (VC) sustentável à organização.

De modo geral, pode-se afirmar que uma organização tem uma VC quando apresenta um desempenho superior à média de mercado, auferindo consequentemente lucros também acima da média. A questão da VC e, adicionalmente, da vantagem competitiva sustentável, tem sido central para o campo da gestão estratégica [25] [26] [27] [28], que procura identificar nas estratégias adoptadas pelas organizações a razão para um desempenho superior.

Distinguem-se na literatura de gestão estratégica duas perspectivas concorrentes acerca da VC [26] [29] [30] [31]. De um lado, estão os modelos microeconómicos fundamentados na tradição neoclássica e da organização industrial (*industrial organization*) que relacionam a VC com características exteriores às organizações. O segundo grupo, caracterizado por uma maior contribuição das ciências sociais, nomeadamente da sociologia, associa a VC a competências e configurações idiossincráticas da organização, englobando, por exemplo, a teoria dos recursos (*resource-based view*). Não obstante a dicotomia expressa nessas duas perspectivas, existe actualmente uma tendência de convergência [30], representada pela abordagem das competências dinâmicas (*dynamic capabilities*), que advoga a co-evolução das características dos mercados e das organizações. Estas três perspectivas serão, de seguida, tratadas mais minuciosamente.

A organização industrial (OI), campo das ciências económicas que aborda “a estrutura dos mercados, o comportamento das empresas e os benefícios e custos sociais associados aos vários modelos daqueles”⁷ [32], fornece uma contribuição explícita aos conceitos de estratégia e de vantagem competitiva. Desenvolvido com o objectivo de explicar e analisar a rentabilidade dos oligopólios para então sugerir medidas de promoção da concorrência, esse modelo ressalta a sua natureza normativa (i.e., virada para a regulação dos mercados) [33] [34]. No entanto, serviu como base para o surgimento da corrente denominada nova organização industrial, com orientação positiva (i.e., virada para a descrição e explicação dos fenómenos económicos) [25], que compreendeu, por exemplo, o modelo das forças competitivas, elaborado por Michael Porter na década de 80⁸ [27].

Na visão de Porter [36], o desempenho económico de uma organização depende da rentabilidade do sector e do posicionamento da organização neste sector. A rentabilidade varia de sector para sector conforme a intensidade do conjunto de cinco forças competitivas básicas que sobre eles actuam: (a) rivalidade entre as empresas existentes, (b) ameaça de entrada de novas empresas, (c) ameaça de produtos ou serviços substitutos, (d) poder de negociação dos compradores e (e) poder de negociação dos fornecedores. A visão de empresa da organização industrial dá pouco destaque às características intra-organizacionais [34]. “As diferenças entre as firmas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais” [30]. Assim, o comportamento

⁷ the structure of markets, the behavior of firms, and the social benefits and costs associated with various forms of market structure and firm behavior.

⁸ Que visava aproveitar as condições de concorrência imperfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio a seu favor [35]

estratégico é orientado sobretudo pelas características estruturais do sector no qual a empresa actua.

Nesse contexto, pode-se conquistar VC a partir de estratégias de liderança no custo ou de diferenciação, que implicam o esforço para gerar valor diferenciado para o consumidor; a VC é atribuída à capacidade da organização de implementar eficientemente a estratégia competitiva seleccionada, através da exploração da cadeia de valor [36]. A magnitude da vantagem competitiva, isto é, quanto em termos financeiros a VC renderá para a organização, também varia em função do sector. Nota-se, portanto, a pouca ênfase no papel da gestão e das características internas da organização para a estratégia ou para a constituição de VC sustentável [27].

A teoria dos recursos surgiu na década de 80 em oposição/complementação à OI, procurando identificar em características internas à organização as fontes da VC sustentável. A abordagem dos recursos foca atributos organizacionais difíceis de imitar como fontes de lucros económicos e impulsionadores de desempenho e vantagem competitiva. Em contraste com a perspectiva da OI, a teoria dos recursos pressupõe que as empresas dentro de um mesmo sector podem ser heterogéneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. Como esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as empresas, a heterogeneidade pode ser duradoura. A partir desses dois pressupostos básicos – a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos organizacionais – a teoria dos recursos analisa as potenciais fontes de VC sustentável de uma organização [25].

Uma empresa possui uma VC quando concebe e implementa uma estratégia exclusiva de criação de valor. Para além disso, essa vantagem só pode ser considerada sustentável se os seus benefícios não podem ser duplicados pelos concorrentes. A única ameaça à sua sustentabilidade seria uma alteração imprevista na estrutura económica do sector, que poderia alterar a natureza estratégica dos recursos da organização [25]. A estratégia das empresas envolve a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos [32]. Nesse sentido, questões como a aquisição de recursos, a gestão de conhecimento e *know-how* e a aprendizagem organizacional tornam-se centrais [27].

A concepção e a implementação de estratégias requerem das empresas vários recursos, nomeadamente activos, competências, processos organizacionais, informação, conhecimento, entre outros elementos controlados por qualquer organização, que a possibilitam conceber e implementar estratégias para aumentar sua eficiência e eficácia [25]. Para ter o potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis, o recurso deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível.

Para explicar como as organizações criam, mantêm e renovam as vantagens competitivas em envolventes em constante mudança, a abordagem das competências dinâmicas articula formulações de duas perspectivas teóricas: a dos recursos e a da escola austríaca de economia⁹ [30]. Como

⁹ Embora tenha contribuído para alguns princípios postulados pela economia neoclássica, como a teoria da utilidade marginal [37], a escola austríaca de economia divergia da economia neoclássica por tentar compreender os lucros

definem Eisenhardt e Martin [38], competências dinâmicas consistem em “rotinas estratégicas através das quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem”¹⁰. Para serem capazes de originar VC sustentáveis, assim como os recursos descritos na teoria dos recursos, essas competências devem ser estratégicas, o que implica estarem associadas a necessidades dos clientes da organização, configurando, portanto, uma fonte de receita; serem exclusivas, de modo que os preços dos produtos ou serviços gerados possam ser estabelecidos sem preocupação com a concorrência; e difíceis de imitar, para que os lucros não sejam erodidos pela concorrência. Essas competências distintivas usualmente não podem ser negociadas com a mesma lógica de mercado, não podem ser compradas nem vendidas, a não ser que se compre a organização ou parte dela. Em suma, há que construí-las, o que pode levar muito tempo. Consequentemente, a concorrência entre as empresas, que era antes centrada em mercados ou produtos, desloca-se para recursos únicos derivados de processos organizacionais específicos [30].

VI. COMPETITIVE INTELLIGENCE COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

À primeira vista, pode-se imaginar que a OI não oferece sustentação para a hipótese da CI como vantagem competitiva. Porém, de facto, as abordagens baseadas na tradição da OI, surgidas a partir da década de 80, relacionam o desempenho diferenciado de uma empresa com as informações que capta do seu meio ambiente, analisa-as e utiliza-as como base para a decisão estratégica. A tradição da análise estrutural da indústria está presente na literatura de CI [36] [39].

No modelo das forças competitivas, em contraste com a noção de informação simétrica postulada pela economia neoclássica, Porter sugere que a qualidade da informação sobre o mercado obtida pela organização (através de metodologias de análise da concorrência, dos movimentos competitivos e dos sinais de mercado) é fundamental para a formulação da estratégia que irá definir seu posicionamento no sector e maximizar o valor das características que a distinguem dos concorrentes [39]. Visto que “muitas companhias não coletam informações sobre os concorrentes de forma sistemática” [39], aquelas que o fazem certamente gozarão de vantagens. Mas a *intelligence* não seria apenas o primeiro passo para a constituição de VC. A sustentabilidade da VC dependeria da utilização das forças competitivas a favor da empresa, sob a forma, por exemplo, de imposição de barreiras à entrada no sector. Algumas dessas barreiras podem estar associadas a informações privilegiadas que a organização recolhe e processa (como, por exemplo, a identificação de um novo fornecedor, que, realizada de forma pioneira, pode garantir a redução dos custos de produção e o estabelecimento de uma barreira à entrada no sector). Paralelamente, a monitorização da envolvente deve ser contínua, visto que as organizações estão

acima da média, a mudança, a inovação não como falhas de um mercado em equilíbrio (visão defendida pelos neoclássicos), mas como acontecimentos naturais de um modelo que gera e preserva diferenças de desempenho [35].

¹⁰ organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die. [38].

sob constante ameaça das forças competitivas (sejam elas mais ou menos intensas).

Não obstante a inequívoca influência do trabalho de Porter para a constituição da CI como disciplina independente, parece haver uma tendência na literatura de CI de analisar o processo a partir da perspectiva da teoria dos recursos.

Do ponto de vista da teoria dos recursos, para constituir uma fonte de VC sustentável, a CI precisaria de ser classificada como um recurso estratégico valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível (atributos VRIN). Empregando os atributos VRIN, Cory [10] empreendeu uma análise com o objectivo de verificar se a CI poderia ser considerada uma fonte de VC sustentável (i.e., se apresentava os atributos VRIN)¹¹. Para isso, avaliou separadamente cada uma das etapas do ciclo de *intelligence*. Concluiu que, embora todo o processo pudesse ser considerado valioso para a organização e raro no meio ambiente competitivo, visto que a prática formal de CI ainda não é generalizada, apenas a etapa de análise dos dados e da informação e subsequente produção de *intelligence*, devido à natureza eminentemente humana das tarefas ali executadas, impunha obstáculos à imitação.

Barney [25] também discorre sobre a possibilidade de se ter num sistema de processamento de informação uma fonte de VC sustentável, ressaltando que, além de raro e inimitável, ele deve estar profundamente embutido no processo decisório da gestão da organização, seja este formal ou informal.

Ainda Hughes [40], na tentativa de identificar a ligação teórica entre a CI e a estratégia, e consequentemente discutir o valor da CI para o desempenho da organização, considerou apropriado o emprego da perspectiva dos recursos. Para seu estudo, propôs um modelo conceptual baseado na abordagem formulada por Henderson e Cockburn¹², que distinguiu os recursos organizacionais em duas categorias: (a) recursos ou competências baseados na arquitectura, que identificam as formas através das quais as organizações combinam recursos existentes em novas abordagens ou processos; e (b) recursos baseados em componentes, que identificam os reais “stocks” de recursos que a empresa reconhece como fontes de vantagens competitivas [40]. A partir desse modelo conceptual, elaborou duas hipóteses – uma que relacionava o desempenho da organização com os recursos baseados na arquitectura, e a outra, com os recursos baseados em componentes –, a serem testadas em investigações futuras.

Passando à análise da CI sob o ponto de vista das competências dinâmicas, é possível perceber uma confluência entre os conceitos. Nas organizações em que está plenamente estabelecida, a CI pode ser vista como uma rotina de processamento de informação que procura preparar a organização para competir (e vencer) em envolventes em transformação, cujo dinamismo é sugerido inclusivamente pela

ideia de monitorização sistemática. Observando e analisando a envolvente (e também o ambiente interno) ininterruptamente, a organização é capaz não somente de adaptar seus processos (tomada de decisão, planeamento estratégico, planeamento de marketing, planeamento de I&D, etc.) às transformações do meio ambiente, mas sobretudo de se antecipar a essas transformações.

Esta ideia tem sido confirmada pela investigação empírica. Teece et al. [27] citam, como exemplo, um estudo conduzido por Garvin realizado em 18 fábricas de ar condicionado, cuja qualidade do desempenho devia-se não tanto ao capital investido ou ao grau de automação das instalações, mas principalmente a rotinas especiais que incluíam a recolha e o processamento de informações que conectavam a experiência do consumidor directamente ao desenvolvimento dos produtos, com o objectivo de aperfeiçoar esse processo.

Conforme essa lógica, a CI como fonte de VC ainda é sustentada pela perspectiva das competências dinâmicas, mesmo quando é entendida como uma actividade dentro de uma rotina mais abrangente, como sugerem Eisenhardt e Martin [38], ao caracterizarem as rotinas de desenvolvimento de produtos e de tomada de decisão estratégica como competências dinâmicas que visam a integração de recursos.

De uma forma geral, os processos de aquisição e estruturação de informação e conhecimento são centrais para a perspectiva das competências dinâmicas. A recolha e o processamento de informação e conhecimento fazem parte da aprendizagem organizacional [41], um dos processos referidos como essenciais para explicar como as organizações configuram seus recursos, ou, noutras palavras, constroem competências. Tais processos não são valorizados apenas pela abordagem das competências dinâmicas. Como foi possível perceber através da presente análise e como bem sintetizam Vasconcelos e Cyrino [30],

A importância do conhecimento da informação e da tecnologia para a *performance* das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas. [...] os recursos e as capacidades da firma são resultado de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*), que constitui o repertório de ações coletivas disponíveis para as firmas. [Suas] competências centrais traduzem, dessa maneira, os conhecimentos tácitos da firma obtidos com a aplicação de seus recursos específicos (Winter, 1987; Spender e Grant, 1996). (p. 34).

CONCLUSÃO

A CI é entendida como um processo de gestão estratégica da informação que visa suportar a tomada de decisão nas organizações. Os benefícios proporcionados pela CI são reconhecidos tanto por académicos quanto por profissionais. Através de uma incursão pela área da Gestão Estratégica e pela temática da vantagem competitiva, esta comunicação procurou demonstrar que algumas abordagens teóricas que tratam a questão da vantagem competitiva, tais como a organização industrial, a teoria dos recursos e as competências dinâmicas, não obstante os diferentes postulados, sustentam a noção da CI como fonte de vantagem competitiva.

¹¹ Na verdade, Cory [10] parece empregar uma adaptação do paradigma VRIN proposto por Barney [25], já que troca a quarta característica *substituibilidade imperfeita*, por *possibilidade de exploração económica do recurso* (representada pela questão “A organização está em posição de tirar vantagem do recurso?”) [10].

¹² R. Henderson and I. Cockburn, “Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research,” *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, pp. 63-84.

REFERÊNCIAS

- [1] P. Bergeron and C. A. Hiller, "Competitive intelligence," *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, pp. 353-390, 2002.
- [2] M. I. G. d. Santos, *Uma aplicação da competitive intelligence em contexto organizacional: Identificação das necessidades de informação de um parque de ciência e tecnologia: O caso do Madan Parque*, dissertação de mestrado, Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- [3] L. Kahaner, *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*, Touchstone, 1996.
- [4] Society of Competitive Intelligence Professionals, "About SCIP," s.d.; <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>
- [5] V. Prior, "Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management," 2009; <http://scip.cms-plus.com/files/Prior%20Intelligence%20Glossary%2009Jan.pdf>
- [6] C. S. Fleisher, "An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI)," in *Managing frontiers in competitive intelligence*, C. S. Fleisher and D. L. Blenkhorn, Eds. Quorum Books, 2001, pp. 3 - 18.
- [7] J. P. Herring, "Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs," *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, 1999, pp. 4-14.
- [8] A. V. M. Wanderley, "Um instrumento de macropolítica de informação: Concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos de engenharia," *Ciência da Informação*, vol. 28, 1999, pp. 190-199.
- [9] R. Bose, "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis," *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, 2008, pp. 510 - 528.
- [10] H. D. Cory, "Can competitive intelligence lead to a sustainable competitive advantage?," *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, 1996, pp. 45-55.
- [11] J. P. Herring, "Building a business intelligence system," *Journal of Business Strategy*, vol. 9, 1988, pp. 4 - 9.
- [12] T. Jin e F. Bouthillier, "Understanding information transformation process in the context of competitive intelligence," *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 43, 2006, pp. 1-14.
- [13] Society of Competitive Intelligence Professionals, "FAQ - Resources - SCIP," s.d.; <http://www.scip.org/resources/content.cfm?itemnumber=601&navItemNumber=533>
- [14] L. Davison, "Measuring competitive intelligence effectiveness: Insights from the advertising industry," *Competitive Intelligence Review*, vol. 12, pp. 25-38, 2001.
- [15] J. M. d. Castro e P. G. F. d. Abreu, "Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações," *Ciência da Informação*, vol. 35, 2006, pp. 15-29.
- [16] E. P. Cavalcanti, "The relationship between business intelligence and business success," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, 2005, pp. 6-15.
- [17] P. L. Dishman e J. L. Calof, "Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy," *European Journal of Marketing*, vol. 42, 2008, pp. 766 - 785.
- [18] S. Wright e J. L. Calof, "The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices," *European Journal of Marketing*, vol. 40, 2006, pp. 453-465.
- [19] Global Intelligence Alliance, "Competitive intelligence in large companies - Global study," 2005; <http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/white-papers/download/ci-in-large-companies-globalstudy>
- [20] S. Buchda, "Rulers for business intelligence and competitive intelligence: An overview and evaluation of measurement approaches," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, 2007, pp. 23-54.
- [21] D. L. Blenkhorn e C. S. Fleisher, "Performance assessment in competitive intelligence: An exploration, synthesis, and research agenda," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, 2007, pp. 4-22.
- [22] S. D. Kilmetz e R. S. Bridge, "Gauging the returns on investments in competitive intelligence: A three-step analysis for executive decision makers," *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, 1999, pp. 4-11.
- [23] J. J. McGonagle, "An examination of the classic CI model," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, 2007, pp. 71-86.
- [24] M. C. F. Santos, *Competitive intelligence como fonte de vantagem competitiva: Estudo exploratório sobre o sector português de biotecnologia*, dissertação de mestrado, Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa, 2009.
- [25] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, March 1, 1991, pp. 99-120.
- [26] T. Çater e B. Çater, "(In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance," *Journal for East European Management Studies*, vol. 14, 2009, pp. 186-209.
- [27] D. J. Teece, G. Pisano, e A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 509-533.
- [28] R. R. Wiggins, "Sustaining competitive advantage: Temporal dynamics and the rarity of persistent superior economic performance," *Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, 1997.
- [29] A. A. Lado, N. G. Boyd, e P. Wright, "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration," *Journal of Management*, vol. 18, 1992, pp. 77-91.
- [30] F. C. Vasconcelos e Á. B. Cyrino, "Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional," *RAE Revista de Administração de Empresas*, vol. 40, 2000, pp. 20 - 37.
- [31] B. Wernerfelt, "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- [32] D. J. Teece, "Economic analysis and strategic management," *California Management Review*, vol. 26, 1984, pp. 87-110.
- [33] J. B. Barney, "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework," *Academy of Management Review*, vol. 11, 1986, pp. 791-800.
- [34] A. Seth e H. Thomas, "Theories of the firm: Implications for strategy research," *Journal of Management Studies*, vol. 31, 1994, pp. 165-192.
- [35] R. Jacobson, "The austrian school of strategy," *Academy of Management Review*, vol. 17, 1992, pp. 782-807.
- [36] M. E. Porter, *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Elsevier, 1989.
- [37] J. M. Silvestre, *Campo de forças: Fragmentos de economia política*, ULBRA, 2004.
- [38] K. M. Eisenhardt e J. A. Martin, "Dynamic capabilities: What are they?," *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, pp. 1105-1121.
- [39] M. E. Porter, *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 2ª ed., Elsevier, 2004.
- [40] S. Hughes, "Competitive intelligence as competitive advantage: The theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance," *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, 2005, pp. 3 - 18.
- [41] C. W. Choo, *Gestão da informação para a organização inteligente: A arte de explorar o meio ambiente*, Editorial Caminho, 2003.